

Dilemmata der Callcenter-Arbeit

Holtgrewe, Ursula; Kerst, Christian

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Holtgrewe, U., & Kerst, C. (2002). Dilemmata der Callcenter-Arbeit. In E. Kutzner, & K. Kock (Hrsg.), *Dienstleistung am Draht - Ergebnisse und Perspektiven aus der Call Center Forschung* (S. 111-120). Dortmund <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-216728>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

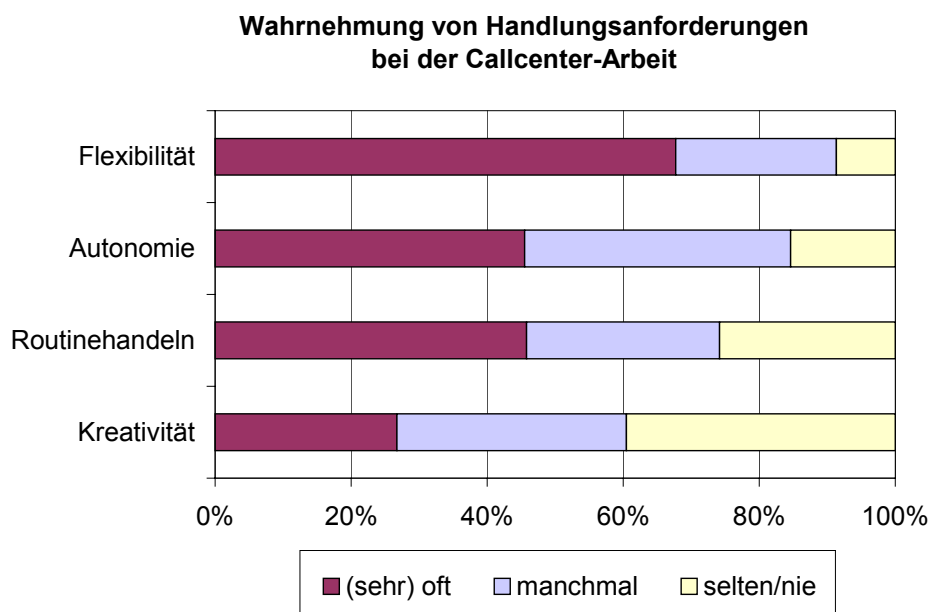
By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Dilemmata der Callcenter-Arbeit
*Ursula Holtgrewe/Christian Kerst**

1. Einleitung

Unser Beitrag verfolgt die These, dass Callcenter als Organisations- und Arbeitsform nicht einer ungebrochen tayloristischen oder neo-tayloristischen Rationalisierungslogik unterliegen bzw. diese auf strukturelle Grenzen stößt. Das wollen wir einerseits mit organisationssoziologischen Argumenten begründen, andererseits stützen wir uns auf Ergebnisse eines Forschungsprojekts, das wir in den letzten beiden Jahren an der Universität Duisburg durchgeführt haben. Das Projekt unter dem Titel „Call Center: Organisationelle Grenzstellen zwischen Neotaylorismus und Kundenorientierung“ wurde von der DFG gefördert und von Hanns-Georg Brose und Ursula Holtgrewe geleitet. Als empirische Grundlage dienen uns Erhebungen in insgesamt 11 Callcentern, davon drei Bank-Callcenter, zwei aus der Telekommunikation, drei Marketing-Dienstleister sowie je eines aus den Bereichen Handel, Verkehr und Gesundheit. Die Erhebungen umfassen leitfadengestützte ExpertInneninterviews mit Callcenter-AgentInnen (z.T. als Gruppeninterview), Management und BetriebsratsvertreterInnen (in 9 der elf CC vorhanden). In fünf der Callcenter konnten außerdem die AgentInnen mit einem schriftlichen Fragebogen befragt werden. 491 AgentInnen haben den Bogen ausgefüllt.

Wir beginnen mit einem interessanten Ergebnis unserer Befragung von Callcenter-AgentInnen, nämlich deren Antwort auf unsere Fragen nach den Anteilen von Routinehandeln und Variabilität in der Arbeit. Die AgentInnen sehen eher die Variabilität und Flexibilität in der Arbeit als die Ausführung standardisierter Vorgaben (vgl. die Abbildung). Nach Merkmalen der Arbeit gefragt, heben sie an erster Stelle die Unsicherheit an der Grenzstelle hervor („mit neuen, unvorhergesehenen Problemen konfrontiert sein“), die zu einer großen Varianz in der Kundenkommunikation führt. An zweiter Stelle folgt die autonome Verarbeitung dieser Unsicherheit („Wege der Problemlösung ausprobieren“). Ziemlich gleichauf folgt erst danach die Wahrnehmung routinemäßigen Handelns („immer auf die gleiche, vorgegebene Weise reagieren“). Kreativität spielt erwartungsgemäß für die Arbeit nur eine geringe Rolle und



findet sich vor allem dort, wo Callcenter sich noch im Aufbau befinden. Träfe die These des Neotaylorismus zu, müsste das Routinehandeln die Arbeit im Callcenter jedenfalls deutlich stärker prägen. Statt dessen betonen die AgentInnen die Unvorhersehbarkeit dessen, was an der Grenzstelle auf sie zukommt und die Notwendigkeit, sich immer wieder neu darauf einzustellen.

Wir interpretieren dies so: In der Wahrnehmung der Beschäftigten schlägt sich deutlich nieder, dass ihre Arbeit nicht in erster Linie *standardisiert* ist. Mindestens ebenso wichtig ist der *standardisierende* Aspekt ihrer Arbeit: In der Interaktion mit den Kunden überführen sie Wünsche, Anforderungen und Informationen einer heterogenen, wenig überschaubaren und komplexen Unternehmensumwelt in eine Form, die organisational anschlussfähig ist.

2. Dilemmata organisationaler Grenzstellen

Unser Beitrag gründet auf der These, dass die Organisation von Callcenter-Arbeit mitnichten nach einfachen Vorstellungen von Rationalisierung erfolgt. Denn Callcenter verheißen ihren Betreibern und Kunden zweierlei: eine qualitativ gute, kundenorientierte Dienstleistung und ökonomische Effizienzsteigerungen durch kurze Gesprächszeiten, möglichst wenig Nachbearbeitungszeiten und geringe Lohnkosten. Dass sie sich zwischen beiden Seiten verstricken können, hängt aus organisationssoziologischer Sicht vor allem mit ihrer Grenzstellenfunktion zusammen (Luhmann 1964; Tacke 1997).

Grenzstellen verbinden Organisationen mit ihren Umwelten. Mit dem Bild der Grenzstelle wird ausgedrückt, dass Organisationen zwar offen sind für Vorgänge in ihrer Umwelt, für Informationen oder Ressourcen, dass sie aber zugleich als eigenständige soziale Gebilde auch geschlossen sein müssen, wobei die Bedingungen der Schließung ihren eigenen Entscheidungen unterliegen. Es ist also ein strukturelles Problem von Organisationen, das an der Grenzstelle prozessiert wird: Offenheit und Öffnung, Geschlossenheit und Schließung der Organisation ins Werk zu setzen. Es geht um das Austarieren des spannungsreichen Verhältnisses von Stabilität und Flexibilität. Callcenter sind nun Organisationseinheiten oder selbstständige Organisationen, die sich auf eine bestimmte Grenzstellenfunktion, nämlich den telefonischen Kundenkontakt, spezialisieren. Unvermeidlich müssen sie also beide Seiten dieses Dilemma bearbeiten.

Tayloristische Rationalisierung, also die stark arbeitsteilige Zerlegung der Arbeit und die Trennung von Planung/Kontrolle und Ausführung, funktioniert dabei nur, wenn es um den Aspekt der Schließung geht, also um Stabilität. Dann lassen sich geschlossene Entscheidungsregeln denken, die bestimmte Inputs anerkennen und einer definierten Verarbeitung zuführen, und alles andere abweisen. Technisierung bzw. Automatisierung (durch Sprachcomputer oder Selbstbedienung im Internet) stellt dafür eine Lösung dar, ebenso wie organisatorische Maßnahmen, die auf Öffnung und Schließung bezogene Funktionen trennen und einen (einigermaßen) geschlossenen technologischen Kern (Thompson 1967) an der Grenzstelle isolieren. Klassisch hierfür ist die Differenzierung von First- und Second-Level.

Die Grenzstellenfunktion der Öffnung ist es, die in das Dilemma der Grenzstelle führt. Grenzstellen müssen sich zur Umwelt öffnen, etwa um Wissen über die Umwelt zu gewinnen oder fallspezifische Informationen zu vermitteln und Leistungen abzustimmen. Das wird vor allem dann notwendig, wenn Grenzfunktionen ihrerseits auf die Folgen und Voraussetzungen

von Produkten, Tarifen oder Verträgen bezogen sind (Stichwort Beratung) oder wenn Folgeprobleme an Hotlines und Reklamationsinstanzen herangetragen werden.

Das hier nur kurz umrissene generelle Grundproblem der Rationalisierung von Grenzstellen wird durch den Umstand verschärft, dass Unternehmen und Verwaltungen Callcenter auch einsetzen, um unter dem Label der Kundenorientierung Offenheit zur Umwelt und Flexibilität zu *signalisieren*. Aus einer organisationstheoretischen Perspektive muss Kundenorientierung zwar immer begrenzt bleiben, weil sonst die Eigenständigkeit der Organisation gefährdet ist. Sie muss immer lavieren zwischen zugelassener Öffnung für Wünsche von Kunden und deren Abwehr. Jedoch ist es mit bloß symbolischer Organisationspolitik hier nicht getan. Die Beschwörung von Kundenorientierung schlägt immer auch in die Organisation durch. Organisationen wecken mit dem Versprechen von mehr Kundenorientierung Erwartungen, die dann nicht sämtlich und rigoros abgewiesen werden können. Würde erkennbar, dass es nur um „talk“ bzw. Legitimationsbeschaffung geht, ist genau diese gescheitert.

Stefan Kühl hat das Dilemma zwischen Grenzöffnung und -schließung als das Flexibilitätsdilemma der Organisation bezeichnet (Kühl 1994, 82ff.). Nur durch Grenzziehung kann eine Organisation ihre eigene Komplexität aufbauen und erhalten. Zugleich bedeutet das Bekenntnis zum stetigen Wandel und zu verbesserter Kundenorientierung ein Aufweichen der starren Grenzen.

Wie gehen Organisationen mit dem Dilemma um? Natürlich sind Callcenter in unterschiedlichem Maße mit der Bearbeitung des Grenzdilemmas konfrontiert und Standardisierungen sind möglich. Aber mit Ausnahme ganz einfacher Dienste bleibt die tayloristische Option begrenzt. Statt dessen müssen Organisationen allgemein, um flexibel operieren und auf Umweltanforderungen reagieren zu können, über genügend „*slack*“ (Cyert/March 1995) verfügen, also über Ressourcen, Deutungen und Kompetenzen, die in Reserve gehalten werden. Eine tayloristische Rationalisierungslogik sucht hingegen gerade diese Reserven möglichst zu verringern. Mit *Slack* meinen wir aber mehr als die Verfügung über materielle Puffer oder finanzielle Ressourcen. Eine zentrale Reserve von *slack* stellen in Organisationen die Organisationsmitglieder dar. Lebendige Arbeit bringt sozusagen per Definition *slack* mit: nämlich überschüssige Qualifikationen, zeitliche Flexibilitätspotentiale und biografische Ressourcen der Organisationsmitglieder. Im Gegensatz zur Vermutung von Cyert und March, dass es keine Hinweise auf eine „bewusste Rationalisierung von Slack“ gebe (1995, 43), wird – so unsere These – an den Callcentern deutlich, dass Organisationen versuchen, solchen *slack* als Flexibilitätspotential strategisch zu erschließen. Erst dadurch gelingt ihnen – mehr oder weniger – die Bewältigung des Grenzstellendilemmas.

3. Dilemmabearbeitung an der Grenzstelle

Wie macht sich das Dilemma der Grenzstellenarbeit dort konkret bemerkbar und wie gehen Callcenter damit um? Unsere These lautet, dass mit der Einrichtung von Callcentern das organisationale Dilemma und damit die Produktion und Bewirtschaftung des *slack*, zentral auf das Arbeitshandeln der Beschäftigten verlagert wird. Eben dies zu leisten, Flexibilität und Stabilität immer wieder neu, in wechselnden Situationen in Echtzeit ins Verhältnis zu setzen, ist sozusagen die Pointe eines Callcenters und der spezifischen Arbeitsanforderungen und Belastungen dort.

Die Callcenter-Beschäftigten vollziehen und gestalten die Dienstleistungsbegegnungen (Gutek 1995), in denen die Leistung der Organisation für die Kunden wahrnehmbar erbracht

wird. Gleichzeitig übersetzen und formalisieren sie Kundenanforderungen gemeinsam mit den KundInnen so, dass diese für die Organisation weiterzuverarbeiten sind. Die Agents müssen also in der Interaktion mit den Kunden unmittelbar und in Echtzeit Standardisierung und Empathie, schnelles Abarbeiten und kompetente Beratung aufeinander abstimmen. Sie müssen – aus einer hierarchisch untergeordneten und vielfach reglementierten Arbeitssituation heraus – Leistungsfähigkeit und Vertrauenswürdigkeit der Organisation insgesamt verkörpern und die Kunden dazu bewegen, ihre Anliegen, Informationen usw. an die Anforderungen der Organisation anzuschließen.

Damit fächert sich das Flexibilitätsdilemma von Organisationen an der Grenzstelle in unterschiedliche Handlungsdilemmata in der Sach- und Sozialdimension auf, die wir als

- Perspektiv-,
- Wissens-,
- Verantwortungs-
- und Vertrauensdilemma bezeichnen (Holtgrewe 2001).

Damit ist folgendes gemeint: Die *Perspektiven* von Kunden und Organisation sind ja durchaus konflikthaft. In Marktbeziehungen wollen Kunden trivialerweise möglichst „viel“ an Leistung der Organisation für möglichst „wenig“ eigene Leistung (vgl. Holtgrewe/Voswinkel 2001) und umgekehrt. Um aber im Interesse „ihrer“ Organisation handeln zu können, müssen AgentInnen die Perspektive der Kunden übernehmen und sie dazu erst einmal identifizieren – um gleichzeitig den Kunden die Perspektive der Organisation zu vermitteln oder gar als eigene nahezulegen.

Ein *Wissensdilemma* entsteht, wenn die Beschäftigten an der Grenzstelle qua Zuständigkeit oder Qualifikation das Problem, das an sie herangetragen wird, nicht selbst umfassend lösen können. Dennoch müssen sie es so weit definieren, dass sie die entsprechenden Informationssysteme nutzen oder das Problem an die zuständigen und kompetenten Stellen weiterreichen können. Die Agents müssen also Problemlösungen, über die sie nicht verfügen, durch Orientierungs- und Navigationswissen vorbereiten können. Das Wissensdilemma verschärft sich also dann, wenn man in Callcentern versucht, geringer qualifizierte Beschäftigte einzusetzen.

Mit dem *Verantwortungsdilemma* ist gemeint, dass in Callcentern hierarchisch untergeordnete Arbeit an einer strategisch kritischen Stelle geleistet wird. Entscheidungen, die dort zu treffen sind, sind organisationell und informationstechnisch weitgehend vorstrukturiert. Für Kunden oder Klientinnen „ist“ jedoch das Callcenter die Organisation, und die Agents müssen organisationelle Entscheidungen gegenüber der Umwelt verantworten.

In der Sozialdimension übersetzen sich diese Grenzstellen-Dilemmata um Perspektiven, Wissen und Verantwortung in ein *Vertrauensdilemma*. Nicht nur die Kompetenz, auch die Vertrauenswürdigkeit der Organisation wird an der Grenzstelle entscheidend mitproduziert. Vertrauen, das der Organisation als ganzer gelten soll, braucht und erhält in den Interaktionen mit den Kunden gewissermaßen Injektionen interpersonellen Vertrauens. Interpersonelles Vertrauen aber basiert darauf, dass einander Personen gegenüberstehen, die für ihre Äußerungen „geradestehen“. Das wird in Callcentern dadurch gebremst, dass die Austauschbarkeit der AnsprechpartnerInnen Organisationsprinzip ist.

Damit ist nicht gesagt, dass diese strukturell nahegelegten Dilemmata unvermittelt zu Belastungen der Beschäftigten werden. Es ist durchaus möglich, diese Anforderungen zu erfüllen, indem man kompetente Balanceakte vollbringt. Wo die Beschäftigten die skizzierten Dilem

mata als Belastung oder Herausforderung erfahren und welche Techniken der Dilemma-Bearbeitung sie entwickeln, wird am empirischen Material deutlich.

3.1 Arbeiten im Dilemma: Wie machen die das?

In den von uns untersuchten Unternehmen findet sich eine Vielzahl von Beispielen für die praktische Herausforderung der AgentInnen durch dilemmatische Anforderungen, von denen wir hier nur zwei besonders aussagekräftige vorstellen können.

Das erste Beispiel zeigt ein klassisches Perspektivendilemma. Im Unternehmen Telekommunikation 2 bearbeitet das Callcenter Kundenanfragen und -aufträge zu Diensten, Tarifen und Abrechnungen. Es gibt ein First-Level, wo alle Anrufe eingehen. Das Backoffice, das die folgenden Bearbeitungsschritte übernimmt, fungiert auch als Second-Level für komplexere Anfragen und Probleme. Das Management hält die Regularien für die Weiterleitung von Anrufen zwar für eindeutig („in Abhängigkeit von der Warteschleife möglichst schnell ins Back-Office weitergeben“), nicht aber die Beschäftigten, weil diese die Kundenperspektive übernehmen und unmittelbar mit den widersprüchlichen Anforderungen von Erreichbarkeit und Kundenorientierung konfrontiert sind.:

„Meistens ist es schwer zu entscheiden [wann man eine Anfrage weiterleitet], meistens habe ich mehr so einen Konflikt mit mir selber, wenn ich mir dann überleg', dass der vielleicht schon den dritten Monat wieder hier aufläuft, weil irgendwas schief gelaufen ist, dann kümmer' ich mich lieber selber drum, bevor ich weiß, dass der auf irgend einem großen Aktenstapel landet, da vielleicht schon dreimal drin liegt, weil die mit der Bearbeitung nicht nachkommen. Dann kümmer' ich mich darum, anstatt den noch mal weiter zu verbinden und den Weg noch mal rennen zu lassen. Wenn das aus dem Gespräch heraus zu sehen ist, dass das wirklich das erste Mal ist, habe ich kein Problem, den weiter zu geben, schwierig wird es dann, wenn der das x-ste Mal hier aufläuft. Dann finde ich es unfair dem Kunden gegenüber, den den Weg noch mal rennen zu lassen. Das sehe ich dann nicht ein.“ (Telekommunikation2, Agentin A, S. 6)

Diese Agentin und Ihre KollegInnen entscheiden sich für die Sicht des Kunden und nehmen auch Konflikte mit dem Management in Kauf, das in solchen Fällen zu lange Gesprächszeiten und ein Absinken des Servicelevels kritisiert. In diesem Fall kommt auch das Wissensdilemma ins Spiel. Die umfassend und aufwändig qualifizierten AgentInnen wissen mehr, als sie anwenden sollen. Ihr Sachwissen würde in vielen Fällen ausreichen, um die Kunden bedienen zu können und ihr Organisationswissen würde genau das nahe legen. Dieses mühsam erworbene Wissen nun im Namen der Erreichbarkeit nicht zum Einsatz zu bringen, den aktuellen Kunden im Interesse potenzieller Kunden zu enttäuschen, ist dann zuviel verlangt.

Im zweiten Beispiel ist das Verantwortungsdilemma vorrangig. Das Callcenter Handel 1 betreut die Kunden eines Versandhandels-Unternehmens, nimmt Bestellungen entgegen und klärt Rückfragen und Beschwerden:

„Problematisch ist immer, wenn die Kunden nicht berücksichtigen, dass sie mit einem Menschen sprechen, sondern dass sie einen für [Firmenname] halten, wenn sie glauben, dass man die volle Verfügungsgewalt darüber hat, was den Laden betrifft, also wenn sie glauben, dass man die Pakete selbst packt usw. [...] Man sitzt hier ja immer als Agent. Man will was vermitteln, und man ist nicht das Unternehmen. Man ist aber der Ansprechpartner für die Leute, die glauben, man kann da hingehen und noch mal nachkontrollieren und das Paket doch noch auf den Weg bringen.“ (Handell, Agent7, S. 5).

Wie an vielen Beschwerdhotlines werden die Agents hier mit entgrenzten Erwartungen konfrontiert, die sie sozial kompetent abfedern müssen. Zugleich ist dies das klassische Beispiel für eine Gewährleistungsfunktion. Nach außen, dem Kunden gegenüber, sollen Organisationsprobleme abgefedert werden, nach innen hin müssen entsprechende Entscheidungen und Folgeaktivitäten zuverlässig ausgelöst werden.

Die beiden Beispiele zeigen, dass auf der Ebene des Arbeitshandelns zur Bewegung im Dilemma *slack* in unterschiedlichen Dimensionen genutzt und produziert wird: Das Wissensdilemma wird bearbeitet, indem die AgentInnen auf Wissens- und Qualifikationsreserven zurückgreifen, gewissermaßen auf *slack* im Kopf, der sie auch befähigt, die Informationsgrundlagen zu nutzen, die ihnen die Organisation zur Verfügung stellt. Auch in anderen Callcentern beobachten wir, dass das Vertrauens- und Verantwortungs-dilemma dann entschärft wird, wenn AgentInnen explizit auf die Leistungsfähigkeit der Organisation zurückgreifen können, z. B. an face-to-face-BeraterInnen verweisen. Wo aber für AgentInnen und Kundschaft die Leistungsfähigkeit der Organisation in Frage steht, übernehmen sie die Verantwortung lieber selbst, auch entgegen den Managementvorgaben (Beispiel1). Wo die Organisation mittels rigider Standardisierung die personengebundene, soziale Flexibilität gerade ausschließt, überwiegt allerdings die Belastungsseite der Inszenierung.

Kompetente Bewegung im Dilemma also ist für die Agents durchaus möglich: Dann, wenn die Organisationen und die Beschäftigten einander *slack* zur Verfügung stellen und ihn wechselseitig nutzen. Die „qualifizierten“ Callcenter ermöglichen ihren Beschäftigten eine Art kontrollierter Autonomie: Sie dürfen, sollen und können informiert und strategisch, unter Rückgriff auf die eigene fachliche und soziale Kompetenz und ihre Einschätzung der Situation agieren – und die Grenzen, die die Organisation und ihre institutionelle Regulierung setzen, sind so weit klar und transparent, dass sie eher entlastend und ermöglichend wirken.

3.2 Die Rolle von Leistungskontrolle, Qualifizierung und Coaching

Der konkreten Grenzstellenarbeit obliegt also in der Tat die Bewegung im Dilemma und die Bewältigung dilemmatischer Anforderungen. Dennoch bleibt Callcenterarbeit reglementierte und kontrollierte Arbeit. Reglementierung und Kontrolle von Seiten der Organisationen aber erfolgen – wie unsere Untersuchung zeigt – auf eine gewissermaßen gedämpfte, „dilemmabewusste“ Weise: Die Formalisierungen und Standardisierungen von Leitfäden, Kontrolltechniken und Leistungsbewertungen werden immer wieder flexibel angewandt, kontextuiert und modifiziert. Nicht nur in den Einschätzungen der Beschäftigten, die die Dilemmata unmittelbar bearbeiten, sondern auch in den Organisationsstrukturen und –prozessen der Kontrolle und Handlungssteuerung zeichnen sich Tendenzen eines reflexiven Umgangs mit den Dilemmata der Grenzstelle ab.

Leitfäden etwa, die die Gesprächsführung zu standardisieren suchen, werden in den meisten Fällen eher als „Leitplanken“ verstanden. Für die Agents ist das Ausdruck der geforderten Subjektivität und ihrer kontrollierten Autonomie. Im lockeren Umgang mit Leitfäden steckt *slack*. Auch im Hinblick auf formalisierte Leistungskontrollen finden wir in den von uns untersuchten Betrieben einen vergleichsweise „gedämpften“ Einsatz der von computerisierten Telefonanlagen produzierten Daten und Kennziffern. Gerade die technisch produzierte Detailliertheit muss wieder moderiert werden. Die Daten der Telefonanlage werden für die Kapazitäts- und Personalplanung eingesetzt und liefern „Steuerungsargumente“ für das Management. Eine allzu kleinteilige oder kurzfristige Kontrolle wird dabei eher vermieden, man fährt Auswertungen über längere Zeiträume, um kurzfristige Schwankungen

herauszurechnen und ein „repräsentatives“ Bild zu gewinnen. Die kurzfristige Kontrolle hingegen wird durch die Transparenz des Arbeitsprozesses ein Stück weit an die Beschäftigten selbst delegiert. Sie sehen über Anzeigetafeln an den Wänden die Auslastung und die Warteschlange und setzen die Akzente im Gespräch entsprechend.

Gerade die Detailliertheit der von ACD-Anlagen generierten Abbildungen des Prozesses fordern also dem Management und den SupervisorInnen wieder Interpretationsleistungen ab. Hier ist das Wechselspiel von Informatisierung und Kontextuierung zu beobachten. Nicht jeder Ausreißer in Leistung oder Auslastung erfordert Eingriffe, kleinere Schwankungen müssen ignoriert, aber Signale für Trends dennoch erkannt werden. Die Organisation bevorratet also Informationen und damit Möglichkeiten, kontext- und situationsabhängig „accounts“ und Erklärungen verlangen zu können und steuernd einzugreifen. Dass diese Information redundant und mehrdeutig ist, eröffnet dann dem Management, aber auch den AgentInnen, wieder Spielräume zum Manövrieren.

Komplementär zur Perfektionierung der Leistungsbewertung verwenden die Callcenter einen beachtlichen Aufwand auf Qualifizierung, Qualitätsmanagement und Coaching. Assessment Center werden, wo vorhanden, immer wieder überprüft und verfeinert, Mitarbeiterbefragungen sind allseits üblich, Arbeitszufriedenheit und Fluktuationsquoten werden aufmerksam beobachtet.

Das ist ausgeprägt dort der Fall, wo die Dienstleistungen anspruchsvoller sind und damit die Dilemmata der Grenzstelle deutlicher hervortreten. Vor allem bei den Call Centern der Banken, die viele Studierende einsetzen, hat das Gesprächscoaching für die Personalentwicklung einen wichtigen Stellenwert. Es trifft dabei auch auf die Interessen dieser Beschäftigtengruppe am Ausbau kommunikativer Schlüsselqualifikationen. Zudem schließt es an die Anerkennungs- und Reflexionsbedürfnisse an, die die Kommunikationsarbeit im Dilemma generiert. So wird es zur institutionalisierten Reflexion der Grenzstellenarbeit.

Aber auch bei den einfacheren Dienstleistungen, etwa in der Bestellannahme, lassen sich solche reflexiven Bezüge feststellen. Die Gesprächsführung ist hier weitaus stärker standardisiert, und das Qualitätsmanagement (über Mithören der Gespräche und anschließendes Feedback) konzentriert sich auf die Einhaltung der Leitfäden unter der Prämisse der Kundenfreundlichkeit. Komplementär aber wird den AgentInnen immer wieder die Einzigartigkeit des Kundenkontakts aufgrund der Individualität des Kunden vermittelt. In Seminaren mit Rollenspiel- und Selbsterfahrungsanteilen werden sie– auf dem Umweg über die eigene Rolle als KundIn - auf die Erwünschtheit von Hilfsbereitschaft verpflichtet. Reflexive Potentiale werden hier über Praktiken der „info-normativen“ Kontrolle (Frenkel u. a. 1999) mobilisiert.

Gesprächscoaching, das wir vor allem in den Banken, aber nicht nur da, vorgefunden haben, stellt somit eine Art institutionalisierte Dauerreflexion dar. Es offenbart aber selbst Ambivalenzen: Denn es bedeutet zum einen eine ausgefeilte Kontrolltechnologie, die darin besteht, die AgentInnen die Kontrolle und Beobachtung internalisieren zu lassen und ihre eigene Kreativität zur Qualitätssicherung und –verbesserung zu mobilisieren (vgl. McCabe u. a. 1999). Man kann darin aber auch, vorsichtig, eine Professionalisierung der „Bewegung im Dilemma“ ausmachen, für die subjektgebundene Ressourcen der Beschäftigten mobilisiert werden, aber für die auch die Organisationen nicht unbeachtliche Ressourcen einsetzen.

4. Fazit

Sich von neo-tayloristischen Vorstellungen der Rationalisierung von Callcentern zu verabschieden, ist nach unseren Überlegungen und Ergebnissen nicht nur aus der Perspektive einer vernünftigen Arbeits(platz)gestaltung geboten, sondern wird auch durch organisationstheoretische Überlegungen plausibilisiert. Empirisch zeigen unsere Erhebungen, dass und wie die Organisationen und die in ihnen Arbeitenden sich reflexiv auf ihre Grenzstellenfunktion beziehen. Indem sie Standardisierungen versuchsweise und zur Orientierung einsetzen, statt kleinteilige Vorgaben zu machen und indem sie „coachen“ statt zu reglementieren, lassen sie vielfach Komplexität an der Grenzstelle zu. Ein Stück weit praktizieren sie das, was jene TheoretikerInnen und BeraterInnen empfehlen, die die Grenzen und Nebenfolgen organisationeller Eingriffe und Maßnahmen mit reflektieren: Komplexität aufbauen, Dilemmata kultivieren und die je ausgeblendete Seite des Dilemmas mit- und wieder einführen (Baecker 1994; Weick 1995, 342ff.; Kühl 2000).

Allerdings greift die wechselseitige Nutzung von *slack* und Flexibilität nicht notwendigerweise reibungslos ineinander. Der Einsatz kompetent-flexibler AgentInnen und das reflektierte Dilemma-Management der Organisationen sind voraussetzungs- und anspruchsvoll. Flexibilitätsbereitschaften der AgentInnen müssen anerkannt und honoriert werden, und sie müssen ihre Wissensreserven und sozialen Kompetenzen ins Spiel und zur Geltung bringen können und dürfen. Coaching und Kontrolle müssen dies berücksichtigen und entsprechend lose, aber transparent und fair verkoppelt werden. Das ist nicht nur akademisch oder normativ gemeint. Werden die erbrachten Flexibilitätsleistungen nicht anerkannt oder wird *slack* einseitig den Beschäftigten abgefordert, ist das die Basis für Konflikte, Abwanderung oder eine Verschlechterung der Dienstleistungsqualität. So zögern die Agents offenbar nicht, das Callcenter zu wechseln. Ein Drittel der von uns befragten AgentInnen hat vorher in einem anderen Callcenter gearbeitet. Zahlreiche Konflikte in Callcentern drehen sich letztlich um die Anerkennung der flexiblen Arbeitsleistung und um die dazu nötigen Spielräume, denn Beschäftigte, die Qualität erbringen sollen, entwickeln ihre eigenen Vorstellungen davon, was das ist.

* Eine umfangreichere und überarbeitete Fassung unseres Vortrags erscheint in der Zeitschrift *Soziale Welt*, Jg. 53, H. 2/2002.

Literatur

- Baecker, Dirk (1994): *Postheroisches Management*. Berlin
- Cyert, Richard M., James G. March (1995): *Eine verhaltenswissenschaftliche Theorie der Unternehmung*. Stuttgart, 2. Aufl. (Originalausgabe 1963: *An Behavioral Theory of the Firm*)
- Frenkel, Stephen J., Marek Korczynski, Karen A. Shire, May Tam (1999): *On the Front Line. Organization of Work in the Information Society*. Ithaka/New York/London
- Gutek, Barbara (1995): *The Dynamics of Service*. San Francisco
- Holtgrewe, Ursula 2001: *Organisationsdilemmata und Kommunikationsarbeit. Call-center als informatisierte Grenzstellen*; in: Ingo Matuschek, Annette Henninger, Frank Kleemann (Hg.): *Neue Medien im Arbeitsalltag. Empirische Befunde – Gestaltungskonzepte – Theoretische Perspektiven*. Wiesbaden, 55 - 70
- Holtgrewe, Ursula, Stephan Voswinkel (2001): *Kundenorientierung zwischen Organisationsrationalität und professionellem Eigensinn*; in: Hermann Kotthoff, Dieter

-
- Sauer (Hg.): DIENST – LEISTUNG(S) – ARBEIT: Leistung und Kundenorientierung in tertiären Organisationen. München
- Kühl, Stefan (1994): Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien. Frankfurt/New York
- Kühl, Stefan (2000): Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation. Frankfurt/New York
- Luhmann, Niklas (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisationen. Berlin
- McCabe, Darren, David Knights, Deborah Kerfoot, Glenn Morgan, Hugh Willmott (1998): Making sense of „quality“? Toward a review and critique of quality initiatives in financial services; in: human relations 51, 389 – 411
- Tacke, Veronika (1997): Systemrationalisierung an ihren Grenzen – Organisationsgrenzen und Funktionen von Grenzstellen in Wirtschaftsorganisationen; in: Georg Schreyögg, Jörg Sydow (Hg.): Managementforschung 7. Gestaltung von Organisationsgrenzen. Berlin, 2-44
- Thompson, James D. (1967): Organizations in Action. New York et al.
- Weick, Karl E. (1995): Der Prozeß des Organisierens. Frankfurt